

HET STRATEGIEFORMULERINGSPROCES (I)<sup>1</sup>*door Drs. Th. P. van Hoorn***1 Inleiding en verantwoording**

De bepaling van de strategie voor een onderneming of een organisatie is een vraagstuk dat al sinds jaren sterk in de belangstelling staat. Het is in zijn aard zeer gecompliceerd. Er is bovendien nog nauwelijks sprake van een consolidatie van de ontwikkeling van de strategiebepalingsprocessen. Zowel vanuit de bedrijfsleiding die voor de praktische toepassingen staat, als vanuit wetenschappelijke kringen alsmede adviseurs, komen steeds nieuwe gedachten en systemen op dit gebied naar voren. Dat ik me er toch toe zet een beschrijving van een mogelijke aanpak te geven, vindt zijn oorzaak in het streven de nog steeds veelvuldig bestaande drempelvrees voor deze gecompliceerde materie te helpen overwinnen.

Het hiernavolgende artikel poogt op het strategieprobleem enig licht te werpen. Het is in de eerste plaats de neerslag van ca. 8 jaren advies<sup>2</sup>) en doceerpraktijk op dit terrein, en in tweede instantie de vrucht van een bestudering van de literatuur. De opzet en systematiek zijn - in zeer verschillende mate van detaillering - ingevoerd en uitgetest in een 12-tal Nederlandse ondernemingen resp. onderdelen daarvan, in omvang variërend van ca. 5-500 miljoen omzet.

Het artikel behandelt uitdrukkelijk alleen de systematiek van het strategieformuleringsproces. Hiervan wordt een soort „draaiboek” of werkschema gepresenteerd, dat in de loop der jaren verschillende versies gekend heeft, en waaraan nog steeds gewerkt wordt. Het heeft blijkens de ervaring een zekere mate van algemene toepasbaarheid gekregen in het bijzonder voor het middelgrote Nederlandse bedrijf, waarin het ook tot ontwikkeling kwam. Daarbij moet echter wel uitdrukkelijk gesteld worden, dat het desondanks een model blijft, dat in elk individueel geval - ook afhankelijk van de diepte en detaillering waarin men het strategievraagstuk wil uitwerken - nadere aanpassing behoeft. Door deze opzet wordt niet ingegaan op de vele organisatorische vraagstukken van de strategieformulering, zoals de inbouw van het proces in de organisatie, de verschillende fasen waarin deze inbouw plaats moet vinden (de zgn. corporate-planning life cycle, zie Ringbakk, 1972), opzet en organisatie van de afdeling strategische planning, de motivatie van de mensen, de noodzakelijke leerprocessen e.d. (zie o.m. Rhenman 1972, Davous en Deas 1973).

---

<sup>1</sup>) Dit artikel is het eerste in een reeks van drie artikelen over het strategieformuleringsproces. In deze artikelen worden besproken:

In deel (I) de algemene inleiding en de fase van de inventarisatie van de huidige situatie

In deel (II) de fase van de raming van de resultaten van de voortzetting van de huidige strategie

In deel (III) de fase van het onderzoek naar en de formulering van de nieuwe strategie.

<sup>2</sup>) De auteur spreekt hierbij zijn grote erkentelijkheid uit aan de heer C. B. F. Swarttouw, medewerker bij Van der Torn & Bunningh, voor de vele nuttige aanwijzingen en suggesties bij het samenstellen van dit artikel en de grote mate van ervaringsuitwisseling die wederzijds zo bevruchtend heeft gewerkt. Zijn dank gaat voorts uit naar de heer A. Th. Hulskamp voor zijn hulp bij de materiële vormgeving van dit artikel.

Ten stelligste zou ik de indruk willen vermijden dat ik deze organisatorische aspecten als onbelangrijk beschouw. Integendeel, zij vormen een onverbrekelijk essentieel aspect van de strategieformulering. Beperking van de stof maakte het echter onvermijdelijk dit vraagstuk hier niet te behandelen.

## 2 Het strategievraagstuk - Opkomst en inhoud

### *Opkomst*

De term „strategie” burgert de laatste jaren in ons taalgebruik steeds meer in. Dit geldt ook voor het bedrijfsleven. Het woord strategie geeft - net als het woord „beleid” - aan, dat men zich houdt aan een algemeen kader, een grote lijn, voor de lange termijn die het raamwerk vormt voor de dagelijkse uitvoering. Doorgaans worden in de formulering de doelstellingen en de middelen ter realisering daarvan opgenomen.

Men kan zich afvragen of een strategie in deze zin noodzakelijk is. In feite heeft echter elke onderneming ongeacht zijn activiteit bepaalde doelstellingen en realiseringsmiddelen. Heeft hij deze niet dan ontbreekt een essentieel bindend en richtinggevend element in de bedrijfsvoering.

Een andere vraag is in hoeverre de strategie bewust en geëxpliciteerd moet zijn. Men kan strategieën immers bewust, expliciet, doch ook lukraak of intuïtief ontwikkelen. Vroeger was de strategieformulering bij vele ondernemingen eerder synthetisch, in de zin van de creatie van een totaalvisie, dan analytisch van aard. De methoden en instrumenten om tot strategieën te komen waren nog niet bekend. Men had ze ook minder nodig. De omgeving waarin men opereerde was nog voldoende overzichtelijk en betrekkelijk stabiel. Heel dikwijls vond ook geen expliciete vastlegging plaats. De ondernemer-manager had de strategie als totaalbeeld in zijn hoofd zitten en baseerde daarop zijn actie. De argumentatie was dat expliciete vastlegging hem te veel bond en zijn flexibiliteit te zeer beïnvloedde.

De laatste circa 15 jaar begint hierin echter fundamenteel verandering te komen. Steeds meer zien wij dat ondernemingen expliciet aandacht beginnen te geven aan strategische vraagstukken en dat methoden en technieken op dit gebied ontwikkeld worden.

Het zou te ver voeren de achtergronden van deze ontwikkeling in dit artikel uitvoerig te belichten. Vandaar dat wij volstaan met een aantal van de belangrijkste oorzaken hieronder puntsgewijs aan te duiden (zie ook Argenti 1974 hfdst. 2):

- de toeneming van het aantal voor de onderneming relevante ontwikkelingen
- de versnelling en grotere ingrijpendheid van vele van deze ontwikkelingen
- een toenemende onderlinge beïnvloeding en verwevenheid van deze ontwikkelingen met als gevolg een grotere complexiteit van onze maatschappij
- een toenemende omvang en daarmee complexiteit van ondernemingen
- het groeiend aantal externe en interne condities waaraan de onderneming moet voldoen
- differentiatie in en groei van behoeften en van voorzieningsmogelijkheden daarin

- stagnerende winsten (en recent ook omzetten) in een situatie van voortgaande inflatie en sterke concurrentie.

Voor de onderneming hebben de hierboven opgesomde ontwikkelingen vergaande consequenties, waarvan wij de volgende noemen:

- Het aantal onzekerheden voor de onderneming stijgt.
- Grotere risico's, acceleratie van ontwikkelingen en toenemende beperkingen van de handelingsvrijheid van de onderneming eisen een betere toekomstverkenning op alle voor de onderneming relevante terreinen.
- De versnelling van ontwikkelingen eist een kortere reactietijd d.w.z. een grotere flexibiliteit van de onderneming.
- De omvang en gespecialiseerdheid van nieuwe projecten neemt toe o.m. als gevolg van schaalvergroting, technologische ontwikkeling en marktgroei. Hierdoor pleegt niet alleen de realiseringstermijn maar ook het risico van strategische investeringen te stijgen.
- Het aantal strategische alternatieven dat potentieel voor realisatie in aanmerking komt, is tegenwoordig bij de meeste ondernemingen zeer groot (o.m. op grond van omvang, kennis, technologie, marktbereik, etc.). Acceleratie, risico's en beperktheid van geld- en andere middelen eisen een zeer kritische en weloverwogen selectie daaruit.

Kortom, verandering, versnelling, complexiteit, toenemende risico's, alsmede gecompliceerdere voorbereiding van de strategie, vormen een verklaring voor de hausse in belangstelling voor strategische vraagstukken van de laatste jaren. De omstandigheden zijn sinds de Tweede Wereldoorlog dermate gewijzigd dat het strategievraagstuk geheel nieuwe dimensies gekregen heeft.

Het totale terrein wordt zo wijd, zo veelzijdig en onoverzichtelijk dat een uitsluitend synthetische, intuïtieve strategiebepaling steeds problematischer wordt. Niet alleen dat zonder systematisering geen totaalbeeld meer mogelijk wordt, maar ook het aantal voor evaluatie in aanmerking komende alternatieven zal niet voldoende zijn. De besluitvorming moet m.a.w. tekorten gaan vertonen met alle gevolgen van dien. Het gevaar bestaat bovendien dat men zo zeer in beslag genomen wordt door de dagelijkse operationele problemen dat men de strategische vraagstukken in het geheel geen aandacht schenkt.

Op grond van het bovenstaande meen ik tot de conclusie te moeten komen dat het expliciet, systematisch en georganiseerd aandacht besteden aan strategische vraagstukken van levensbelang is voor de onderneming. Daartoe zal men de strategische vraagstukken als aparte categorie moeten onderkennen en de besluitvorming te dien aanzien expliciet moeten organiseren.

### *Oriëntering en inhoud*

Kon men zich voor ca. 50 jaar grotendeels beperken tot het ontwerpen van een goed produkt (het zgn. produktiegerichte ondernemen), nadien moest men zich steeds meer oriënteren op de markt (de marketingfilosofie) en sinds ca. 10 jaar dient deze oriëntatie in steeds sterkere mate mede gericht te worden op een veel wijdere omgeving zonder dat overigens de oude bestaande oriënteringen kunnen worden verlaten, ja zelfs minder belangrijk worden (Van der Haas 1968, hfdst. 6, 11 en 18).

Deze brede oriënteringsnoodzaak heeft grote consequenties voor de onderneming, doch evenzeer voor niet op winst gerichte organisaties, zoals het Rode Kruis, het Leger des Heils, de Vakbeweging, Omroepverenigingen, Overheidsdiensten en -bedrijven enz. Van elk van deze organisaties wordt namelijk een zodanig inspelen op de ontwikkelingen binnen de maatschappij verlangd, dat zowel de functie die de organisatie vervult c.q. de prestaties die zij aanbiedt (produkten resp. diensten) als ook de organisatie zelf door afnemers resp. andere belanghebbenden als zinvol worden ervaren en derhalve worden geaccepteerd. Dit eist m.a.w. van organisaties een voortdurende verkenning van verschijnselen en ontwikkelingen in de maatschappij in de ruimste zin, dus op alle relevante terreinen en op een zodanige wijze dat de onderneming c.q. de organisatie hierop tijdig en adequaat kan inspelen. Deze verschijnselen kunnen o.m. omvatten:

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| demografische ontwikkelingen    | : samenstelling bevolking, migratie enz.   |
| technologische ontwikkelingen   | : produkten en processen   |
| economische ontwikkelingen      | : conjuncturele en structurele ontwikkelingen, fiscaal klimaat, betalingsbalans, valuta's, import/export enz.            |
| juridische ontwikkelingen       | : wetgeving, bijv. inzake ondernemingsraden, milieu, fusie-code enz.   |
| sociale ontwikkelingen          | : arbeidsmarkt, werkgelegenheid, sociale zekerheid, leerplicht, opleiding, participatie, medezeggenschap, motivatie enz. |
| politieke ontwikkelingen        | : politieke partijen, omvang en programma's, samenwerkingsverbanden, EEG-EFTA enz.                                       |
| maatschappelijke ontwikkelingen | : verschuivingen in normen en waarden.   |

Dit in voortdurende beweging zijnde kader vormt voor de onderneming een samenstel van kansen, bedreigingen en neutrale, niet relevante ontwikkelingen. Binnen dit kader zal de onderneming zijn „weg” moeten vinden. Dit vraagt om een weloverwogen keuze van relaties, doelen en middelen, kortom een strategie.

Deze kan derhalve na het voorgaande als volgt omschreven worden: „een geïntegreerd actieplan van een organisatie gericht op een zodanige conditionering van de relaties zowel extern als intern, dat de toekomst van de organisatie op een voor zoveel mogelijk van de daarbij betrokkenen bevredigende dan wel aanvaardbare wijze is uitgestippeld”<sup>3)</sup>).

In dit actieplan zullen zowel de beleidsprincipes, de doelstellingen en randvoorwaarden, alsmede de wegen en middelen die tot de doelstellingen moeten leiden, geformuleerd moeten zijn.

<sup>3)</sup> Over de juiste formulering van het begrip strategie bestaan zeer veel verschillende meningen. Wel komt hierin met name het belang van de externe relaties vrij algemeen naar voren vgl. Bowman 1974, pag. 35. Ansoff '69 pag. 14, Newman '71/72 pag. 60. Zie voorts ook Snellen '75 pag. 25 e.v. en 47 e.v.

In de meeste gevallen zal de strategie gericht zijn op continuïteit en zelfstandigheid van de organisatie. Het kan echter ook voorkomen dat deze juist doelbewust worden opgegeven in het licht van bepaalde ontwikkelingen (bijv. een structureel ongezonde situatie in een bepaalde branche, men denke aan de confectie-industrie in ons land tijdens de laatste jaren).

Juist doordat elke organisatie in toenemende mate als „publiek” wordt ervaren moet het hierboven gebezigde begrip „betrokkenen” in uitgebreide zin geïnterpreteerd worden (Croon en Whitlau 1973).

Deze kunnen als volgt onderscheiden worden:

- Interne groeperingen : Het personeel, dan wel bepaalde doorsneden hieruit (afdelingen, stafleden, georganiseerden, OR-leden enz.)
- Externe groeperingen : Afnemers, geldverschaffers, concurrenten, aandeelhouders, leveranciers, werkgeversorganisaties, overheids- en semi-overheidsinstanties, vakbonden, politieke partijen, actiegroepen, massacom-municatiemedia, consumentenorganisaties enz.

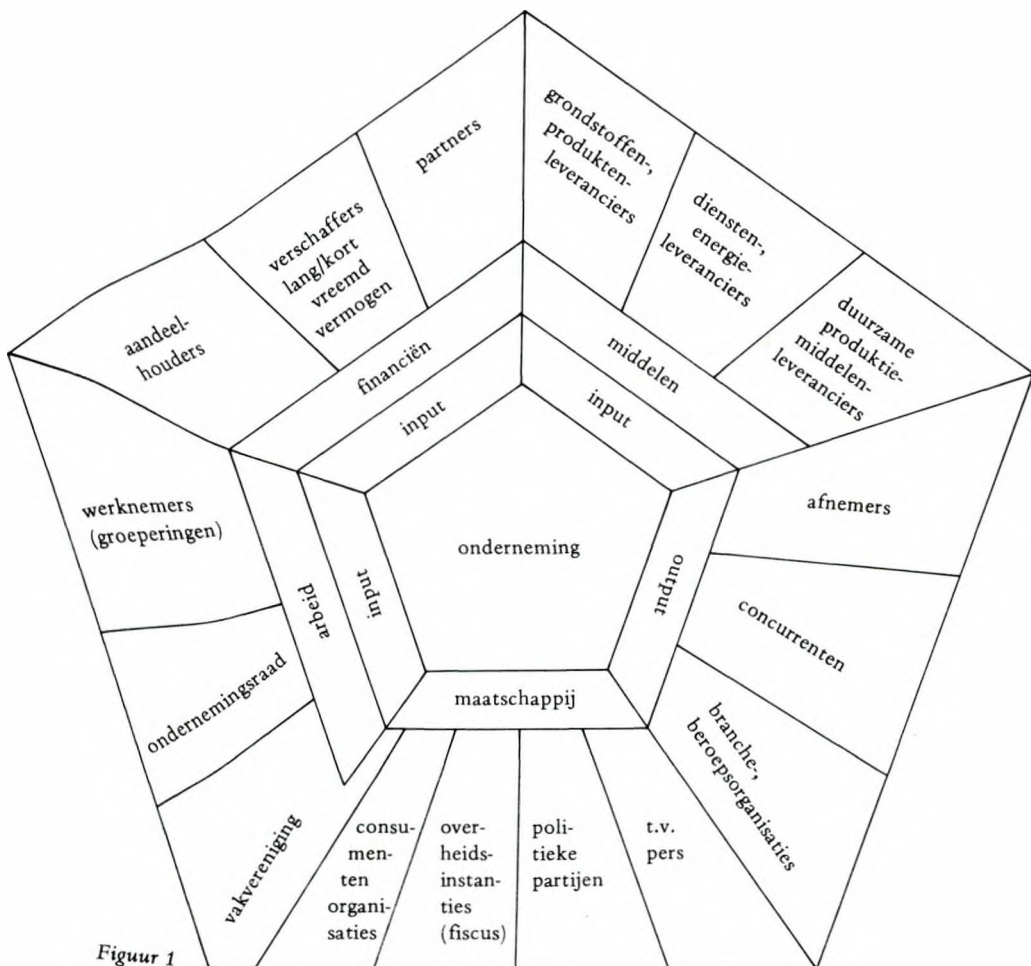
De onderneming is als het ware „ingebod” in deze verschillende groeperingen (zie figuur I). De invloed die deze op de onderneming kunnen hebben, kan zeer verschillen en bovendien in de tijd sterk variëren. De strategie zal dan ook alle relevante invloeden in aanmerking moeten nemen. Van belang is daarbij vooral te onderkennen met welke groeperingen belanghebbenden - de Amerikanen spreken van „stakeholders” of „claimants” - men te maken heeft resp. kan krijgen en welke eisen deze in de toekomst aan de onderneming zouden kunnen stellen (McConnell 1971). Dit eisenpakket en vooral de onderlinge verbanden daarbinnen bepalen in belangrijke mate de relaties, die de onderneming met de verschillende groeperingen moet nastreven; m.a.w. de mate waarin zij aan de diverse eisen en verlangens tegemoet wil komen, de samenwerkingen die zij wil aangaan e.d. In deze zin begint de strategiebepaling duidelijk bepaalde „politieke” aspecten te krijgen aangezien de tegemoetkoming vrijwel altijd een weloverwogen keuze zal betekenen uit een veelheid van tezamen onvervulbare claims en wensen, waarover in vele gevallen met de desbetreffende groeperingen onderhandeld moet worden.

Binnen de „ruimte” c.q. de randvoorwaarden - door interne en externe groeperingen bepaald - waar de onderneming zich voor gesteld ziet, blijft de primaire bron van haar voortbestaan nog steeds de acceptatie van de geleverde prestaties door de afnemers tegen een voldoende winstgevend prijs. De relaties tot de afnemers is met andere woorden binnen de bestaande economische orde nog steeds de meest vitale<sup>4</sup>).

Binnen de strategie zoals hierboven gedefinieerd zal de structurering van de relaties tot de afnemers de aandacht van het management in het bijzonder opeisen. De gekozen methodiek van de strategieformulering zal vanuit deze relatie worden opgebouwd.

---

<sup>4</sup>) Al moet er op gewezen worden dat deze kan verschuiven naar de leveranciers van energie, grondstoffen en halffabrikaten in tijden van schaarste (Taylor 1974) resp. naar het personeel bij voor hen onaanvaardbare situaties (Van Cortenberghe en Terlingen 1972).



Figuur 1

In dit verband bezien richten de strategische beslissingen zich vooral op de keuze van:

- de functie of wel het niveau binnen de bedrijfskolom waarop gewerkt wordt
- de afnemers resp. afnemersgroepen (markten dan wel segmenten) waarop de onderneming zich richt
- de aan deze afnemers te leveren prestaties: produkten of diensten dan wel combinaties daartussen (servicegraad en daaraan gekoppelde kennis)
- de marktpositie en schaal waarop dit plaatsvindt (marktaandeel resp. aantal afnemers)
- de technologie gebruikt bij de voortbrenging van prestaties
- het geografische gebied waarop gewerkt wordt
- de wijze van realisering, alleen of in samenwerking met anderen (export-combinatie, joint venture, enz.).

### 3 Het strategieformuleringsproces - karakteristiek en opzet

In essentie kan het strategieformuleringsproces worden gekarakteriseerd als een besluitvormingsproces met betrekking tot bepaalde - in dit geval strategische - aspecten van de onderneming. In de vorige paragraaf werd gewezen op de veranderingen die de strategische problematiek de laatste decennia heeft doorgemaakt. Wil het strategieformuleringsproces de gewenste output - n.l. een geïntegreerd strategisch plan - opleveren, dan zal aan een aantal voorwaarden dan wel wenselijkheden moeten zijn voldaan.

Enkele van de belangrijkste hiervan worden hieronder in het kort vermeld (vgl. ook Snellen 1975 pag. 48).

- Het creëren van de garantie dat in de onderneming expliciet aandacht wordt besteed aan strategische vraagstukken. Dit eist o.m. een „strategische” mentaliteit en inzicht bij de leiding. Voorts het delegeren van bepaalde verantwoordelijkheden alsmede het creëren en bewaken van de procedures die het strategisch plan moeten opleveren.
- Het systematiseren van het strategische besluitvormingsproces met behulp van o.m. een fase-indeling, volgorde, alsmede terugkoppelingen. Dit dient te geschieden op grond van de complexiteit van de materie en de omvang van de informatie-input. De procedure dient bovendien helder, overzichtelijk en ook geheel of ten dele delegerbaar te zijn. Vandaar dat een logische fasegewijze opbouw van het proces praktisch een eis is.
- Het proces dient een bepaalde mate van volledigheid te bezitten. In principe moeten zo veel mogelijk alle relevante aspecten bij de strategie-bepaling in aanmerking worden genomen. Het over het hoofd zien van bepaalde relevante aspecten, ontwikkelingen en/of alternatieven kan de uiteindelijke kwaliteit van het strategisch plan in negatieve zin beïnvloeden. De mogelijkheid van foutieve conclusies wordt dan dienovereenkomstig groter. Echter: hoe vollediger, hoe duurder. Er zal met andere woorden een voortdurende afweging van nut en offers moeten plaatsvinden.
- Een volgende eis betreft de expliciete vastlegging van de resultaten. Organisatorisch gezien zullen dikwijls diverse functionarissen aan de inputs voor het strategieformuleringsproces bijdragen dan wel betrokken zijn bij de evaluaties tijdens het proces. Voorts zal de realisering van de gekozen strategie een duidelijke delegatie daarvan eisen aan de daarvoor verantwoordelijke functionarissen. Explicitering van de strategie is derhalve gewenst ter wille van duidelijkheid, overdraagbaarheid en beheersbaarheid.
- Een juiste inbouw van het strategiebepalingsproces in de organisatie. Dit betreft o.m. de deelnemers aan het proces, hun resp. verantwoordelijkheden, inbreng en rollen daarin, de leiding, maatregelen om een goede motivatie te verzekeren, het creëren van de juiste verwachtingspatronen, de handtering als leerproces in de organisatie enz.

Er moet nadrukkelijk op gewezen worden dat fouten gemaakt bij deze inbouw een desastreuze invloed kunnen hebben op de uiteindelijke output van het proces.

Op deze problematiek, hoe belangrijk ook, zal in dit artikel niet verder worden ingegaan. Daartoe moge verwezen worden naar de literatuur. (Ringbakk 1971, T.E.D. '71, en Steiner en Schöllhammer 1975). Mijn beschou-

wingen zullen verder hoofdzakelijk op de systematiek en de procedures gericht zijn.

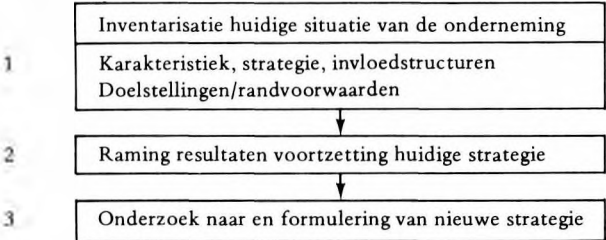
Het hieronder gepresenteerde „draaiboek” voor strategieformulering beschrijft een fasegewijs gestructureerd besluitvormingsproces gericht op het nemen van strategische beslissingen. Daarmede voldoet het in principe aan 4 van de hierboven gestelde eisen van expliciete aandacht, systematisering, volledigheid en expliciete vastlegging.

Gekozen is daarbij voor een systeembenadering, waarbij de onderneming gezien wordt als open systeem, in sterke mate onderhevig aan externe invloeden, doch zelf op haar beurt in bepaalde gevallen haar omgeving beïnvloedend (Uyterhoeven c.s. pag. 18).

Een verdere karakteristiek is de sterke nadruk op de „feed-forward”, d.w.z. de evaluatie van ontwikkelingen die in de toekomst invloed zullen hebben op de situatie van de onderneming. Verkenning en evaluatie van zowel externe als interne ontwikkelingen en relatering daarvan aan interne karakteristieken van de onderneming spelen in het draaiboek een belangrijke rol. De consequenties van bepaalde alternatieven kunnen aanzienlijk makkelijker overzien worden indien het basismateriaal hieromtrent voorhanden is. Voor een juist begrip moet benadrukt worden, dat strategische planning de flexibiliteit niet doet dalen. Aan een eenmaal gemaakt plan zit men niet vast. Juist de omstandigheid dat men het gehele proces doordacht heeft en de relevante gegevens op een rij heeft staan, maakt het inbrengen van nieuwe gegevens in het licht waarvan men de situatie opnieuw moet bezien, eenvoudiger. Men kan minder verrast worden en kan - als het moet - sneller reageren.

Het strategieformuleringsproces voor een onderneming<sup>5)</sup> kan worden onderscheiden in een aantal afzonderlijke activiteiten. Deze bestaan deels uit onderzoeken, deels uit evaluaties daarvan, die soms gelijktijdig, soms in een bepaalde volgorde fasegewijs worden uitgevoerd. Voor zover een volgorde nodig is, is deze van belang teneinde geen factoren te vergeten c.q. op de juiste punten terugkoppelingen te doen plaatsvinden.

In grote lijnen valt het proces in drie grote(re) parten uiteen, die elk op hun beurt weer bestaan uit kleinere onderdelen. Deze kan men als volgt aangeven:



*Figuur 2*

<sup>5)</sup> Ook al zal er in het vervolg van dit artikel verder steeds gesproken worden over strategieformulering voor de onderneming, niettemin moet hier worden benadrukt, dat het hierna behandelde concept-draaiboek evenzeer bruikbaar is voor niet op winst gerichte organisaties. Hiervan zijn diverse voorbeelden uit de praktijk bekend.



In blok 1 vindt een globale opname van de huidige stand van zaken plaats. Het belang van deze fase is, dat hieruit conclusies getrokken kunnen worden over de aard en de richting van het verdere onderzoek in blok 2 en 3, de mate van detaillering en het tijdschema daarvan.

In blok 2 moet tot een uitspraak gekomen worden in hoeverre de vermoedelijke toekomstige resultaten van de voortzetting van de huidige strategie beantwoorden aan de gestelde doelen.

Indien dit het geval is, kan het proces tijdelijk worden gestopt, totdat het aanbreken van het tijdstip van de volgende periodieke bezinning dan wel de omstandigheden een herhaling noodzakelijk doen worden.

Indien de resultaten van de voortzetting van de huidige strategie niet beantwoorden aan de gestelde doelen wordt systematisch onderzocht welke mogelijke wijzigingen in de strategie kunnen worden aangebracht. Dit geschiedt in blok 3.

Elk van de hierboven aangegeven blokken in het besluitvormingsproces kan men verder onderverdelen naar subfasen of stappen. De mate van detaillering kan, al naar behoefte, verder uitgewerkt worden.

In het kader van dit artikel beperken wij ons tot de naar ons gevoel meest wezenlijke stappen. Deze zijn weergegeven in figuur 3.

Aan elk van de hierin opgenomen fasen van het strategieformuleringsproces zal, afhankelijk van de belangrijkheid en/of moeilijkheidsgraad in enigerlei mate aandacht besteed worden.

De gedachte aan een handleiding voor eventueel eigen onderzoek staat voorop. Detaillering en uitwerking zal - indien nodig - voor de eigen probleemsituatie gemaakt dienen te worden.

Gezien de omvang van de problematiek zal in aansluiting op de hierboven geschetste drie-deling in het besluitvormingsproces, dit artikel ook in drie opeenvolgende delen worden gepubliceerd.

In het onderhavige artikel wordt blok 1 nader besproken, in twee volgende artikelen zal achtereenvolgens aan blok 2 resp. blok 3 aandacht worden besteed. In principe wordt aan elke fase in het proces één paragraaf gewijd op de wijze zoals in figuur 3 aangegeven.<sup>6</sup>).

#### **4 Inventarisatie huidige situatie van de onderneming**

##### **Karakteristiek, strategie, invloedsstructuur**

###### *Karakteristiek*

Het is uitzonderlijk moeilijk richtlijnen te geven omtrent hetgeen moet worden vastgelegd als basismateriaal. In principe wordt het bepaald door de relevantie van een element.

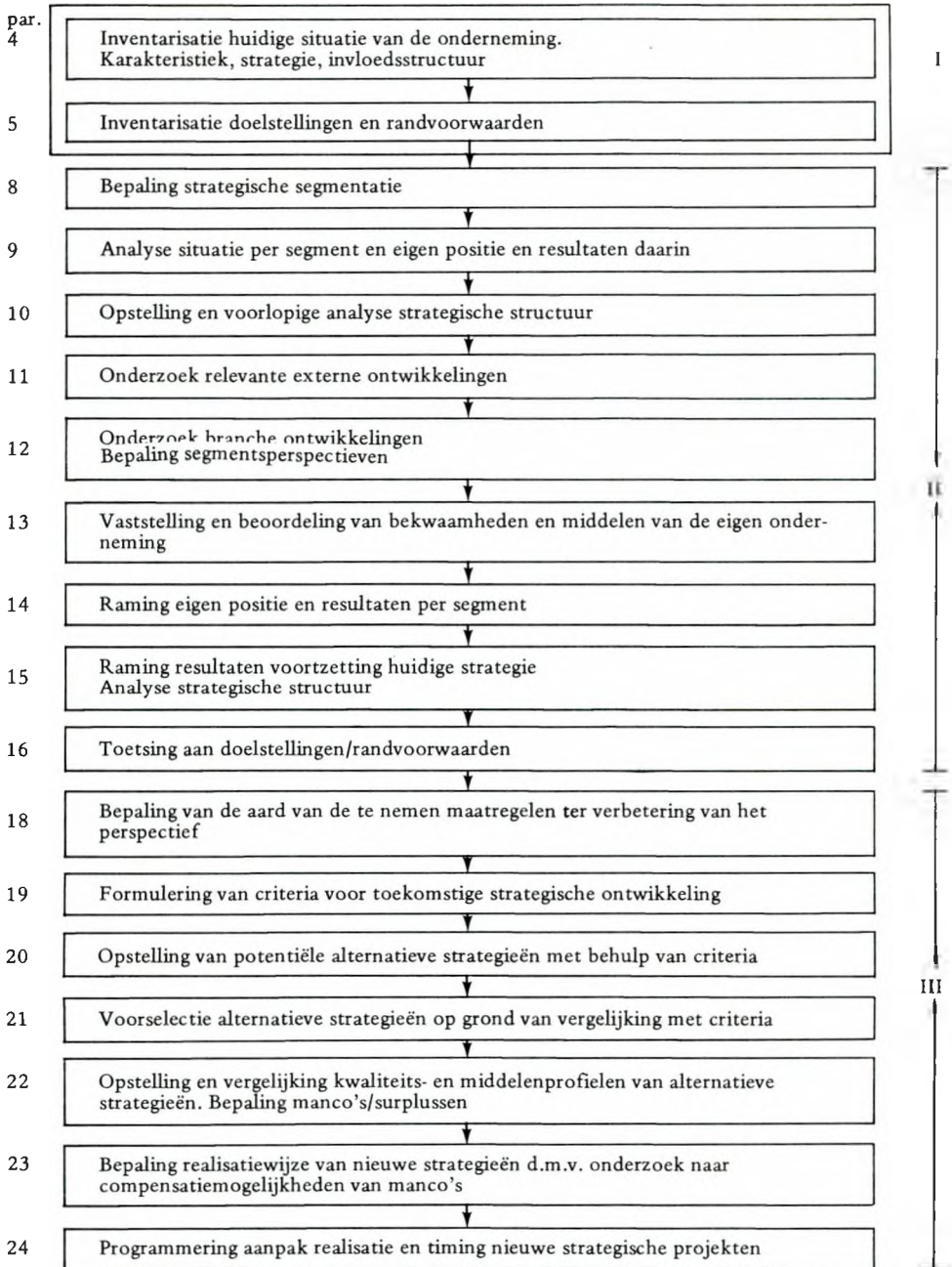
Relevantie van ondernemingskarakteristieken ontstaat uit:

- de mate van invloed die veranderingen in die betreffende karakteristiek - extern dan wel intern geïnitieerd - (kunnen) hebben op het ondernemings-

---

<sup>6</sup>) Teneinde het verband tussen de onderdelen van het artikel zo veel mogelijk te behouden, zal figuur 3 in de twee volgende delen telkens bij het begin extra worden opgenomen, waarbij met behulp van dubbele omlijning wordt aangegeven welke fasen van het proces in het bijzonder worden besproken.

## Schema Strategieformuleringsproces



Figuur 3

gebeuren resp. de resultaten

- de dynamiek van deze veranderingen, d.w.z. de omvang daarvan en de snelheid waarmee zij optreden (kunnen optreden).

Te denken valt b.v. aan:

- grondstoffen: stagnatie in de aanvoer kan desastreuze effecten hebben
- de technologie: verandering kan het machinepark onbruikbaar maken
- de soort verrichte arbeid: opdrogen van het aanbod hiervan kan bepaalde processen onuitvoerbaar maken.

Het opmaken van een uitputtende checklijst van karakteristieken is ondoenlijk. Deze zou honderden onderwerpen gaan omvatten. Elke organisatie moet dit voor zich zelf doen, waarbij hier evenals voor alle andere checklijsten geldt, dat men er goed aan doet met een eenvoudige korte lijst te beginnen die is samengesteld aan de hand van prioriteiten uit een meer uitvoerige. Vrijwel nergens loont beperking zo, als bij het begin van het werken aan een strategieformulering. In een latere fase kan men deze lijst geleidelijk uitbreiden.

Ter verduidelijking nog enkele voorbeelden:

- vestigingsplaats(en)
- verwerkte resp. verhandelde grond- en hulpstoffen en (half-)fabrikaten en herkomst daarvan, bijv. aantal leveranciers, hun respectievelijke aandelen en hun nationaliteit
- eigen produktie dan wel uitbesteding; zowel van produkten en/of diensten dan wel bestanddelen daarvan
- gebruikte transportmiddelen en -wegen (Suez-kanaal!)
- partners, c.q. aandeelhouders in eigen onderneming, resp. in joint-ventures (Nationaliteit en omvang van hun participatie)
- kwaliteit, opbouw en leeftijd van het machinepark
- personeelssamenstelling (leeftijd, M/V, herkomst, scholing enz.)
- branche structuur (aantal concurrenten en hun omvang)
- aard van de concurrentie (d.m.v. prijs, promotie, verpakking, service enz.)
- activa- en financieringsstructuur
- functioneren van de organisatie (kwaliteiten personeel, communicatie, beheersingsprocedure's, efficiency enz.)

Het lijkt goed er tot slot op te wijzen dat de inhoud van de lijst karakteristieken aan wijzigingen onderhevig kan, ja zal zijn - immers zowel de onderneming zelf als haar omgeving verandert - en derhalve periodiek op actualiteit moet worden beoordeeld.

### *Strategie*

Dit onderdeel omvat een inventarisatie van de in par. 2 genoemde onderdelen van de strategie: niveau in de bedrijfskolom, geleverde prestaties, afnemers, technologie(en), marktpositie, geografische gebieden en realiseringswijze van samenwerkingsverbanden.

De wijze van combinatie van deze strategische variabelen bepaalt de mate van slagen resp. falen van de onderneming in de toekomst. Juist op de oordeelsvorming hierover is het onderzoek in het bijzonder gericht. De uitgangssituatie zal daarom ook vast moeten liggen.

### *Invloedsstructuur; mentaliteit en waarden*

Elke beslissing van enig belang in het verleden genomen t.a.v. één der hierboven genoemde karakteristieken en/of strategische elementen is ten allen tijde het resultaat geweest van evaluaties en afwegingen. In vele gevallen zijn deze met conflicten gepaard gegaan, waarbij partijen pro en contra geprobeerd hebben elkaar van hun eigen gelijk te overtuigen. De praktijk leert dat het zeer nuttig kan zijn - indien het materiaal hierover aanwezig is bijv. in de vorm van notulen, verslagen en rapporten, resp. aan de hand van interviews - na te gaan hoe deze pro's en contra's verdeeld zijn geweest in de organisatie, en vooral welke argumenten daarbij in de discussie naar voren zijn gekomen. Dit werpt een duidelijk licht op de mentaliteit en de waarden die gehanteerd worden bij de argumentatie, bijv. welke personen resp. afdelingen eerder markt- dan produktiegericht denken en omgekeerd, wie er iets in systematische planning ziet e.d. (Guth en Tagiuri, 1965, Christensen, Andrews en Bower, 1973, pag. 432 e.v.).

Kennis hieromtrent is om diverse redenen van belang:

- het geeft een indruk omtrent de mate waarin bepaalde functionarissen qua mentaliteit „de bocht om” moeten bij introductie van strategische planning, en daarmee hoe deze introductie moet plaatsvinden
- het geeft enig zicht op de invloeden die werkzaam zijn bij de doelstellings- en strategieformulering.

### **5 Inventarisatie van doelstellingen en randvoorwaarden**

Onder het hoofd „doelstellingen en randvoorwaarden” wil ik in het kader van dit artikel al die uitgangspunten, beleidsprincipes, filosofieën, doelstellingen, verantwoordelijkheden, risicovoorkeuren enz. vatten, die richtinggevend zijn voor de akties van de onderneming en het nagestreefde niveau van de prestaties aangeven, zo mogelijk onder aanduiding van de daarbij aanvaardbaar geachte risico's.

Tezamen vormen doelstellingen en randvoorwaarden een pakket dat per onderneming zeer afwijkende formuleringen kan hebben. Over de juiste inhoudelijke samenstelling van dit pakket wordt door diverse auteurs zeer verschillend gedacht (Ansoff 1965, Hfdst 3 en 4; Hussey 1971, Hfdst 3, Argenti 1974, Hfdst 3, Snellen 1975, pag 39 e.v., Ackoff 1970, Hfdst 2). Het zou hier te ver voeren op de merites van deze standpunten in te gaan. De inhoud van de formulering hangt bovendien sterk af van de stijl van het management, de ontwikkelingsfase van de onderneming en van de strategieformulering daarin en de gewenste detaillering. Niettemin is de omschrijving van dit pakket doelstellingen en randvoorwaarden van zeer groot belang voor de strategieformulering én voor de implementatie daarvan, gezien de ordenende en richtinggevende werking die hiermee in de bedrijfsvoering bereikt kan worden.

De inhoud van dit pakket kan bijvoorbeeld o.m. uit de volgende elementen zijn opgebouwd:

1. *Beleidsprincipes en randvoorwaarden*
  - continuïteit

- mate van zelfstandigheid: samenwerkings- dan wel fusiebereidheid, eventueel uitgewerkt naar vormen van samenwerking en (soorten) partners
- type aandeelhouders: familie resp. derden en percentages
- managementposities: alleen familie? nationaliteit?
- vestigingsplaats: huidige of ook andere? welke landen?
- milieu: maximaal toelaatbaar geachte „uitstoot”
- personeel: geen lopende bandwerk in de fabriek
- continue aandacht voor participatieontwikkeling
- enz.

## 2. *Risico/flexibiliteitsrandvoorwaarden*

- minimum-, dan wel maximum percentage van totale activa per fase van de levenscyclus van de produkten, resp. processen
- maximumaandeel van omzet per artikel, regio, resp. afnemer(sgroep) in totale omzet
- minimum aantal leveranciers van grondstoffen
- minimum aantal technologieën
- minimum percentage eigen vermogen resp. niveau liquiditeit en leencapaciteit
- enz.

3. *Doelstellingen*: het niveau van prestatie op een aantal vitale punten, mede ter bereiking van de beleidsprincipes en ter voldoening aan de randvoorwaarden.

- rentabiliteit op eigen en/of totaal vermogen
- marktaandeel
- % groei (in omzet, marktaandeel, winst per aandeel)
- enz.

Dit pakket beperkt het aantal keuzemogelijkheden. De beleidsprincipes en randvoorwaarden vormen de uiterste bewegingsgrenzen voor de onderneming, ten dele zelf gekozen, ten dele extern door derden opgelegd en als zodanig aanvaard. Ze hebben een onverbreekelijke relatie met de strategie, zoals genoemd in par. 4. Vandaar ook dat ze in de uitgangsfase van het onderzoek tezamen geïnventariseerd moeten worden.

Dit is dikwijls verre van eenvoudig. Bij vele ondernemingen zijn deze formuleringen weinig expliciet en uitsluitend aanwezig in de vorm van „algemeen bekende regels”. Zelfs bij relatief grote ondernemingen liggen ze soms niet schriftelijk vast. Men moet ze het management dan als het ware „ontfutselen”. Dit kan op verschillende manieren plaatsvinden door middel van (Van der Torn 1973, pag. 308):

- het laten schrijven van scenario's, beschrijvingen hoe de betreffende functionarissen de onderneming over x jaar zien (zie D. H. Horner 1973, pag. 6 e.v.)
- beslissingsanalyse c.q. het analyseren van routine- én bijzondere beslissingen, waardoor impliciete doelstellingen resp. ongeschreven gedragsregels dan wel strategie-uitgangspunten expliciet worden gemaakt
- interviews met de directie, doch ook met het 2e echelon of met bepaalde staffunctionarissen

- extern onderzoek; buitenstaanders, klanten of leveranciers zien en herkennen beleidsprincipes, doelstellingen en randvoorwaarden dikwijls beter dan interne functionarissen.

### *Totstandkoming*

De wijze waarop doelstellingen en randvoorwaarden tot stand (dienen te) komen, verschilt per onderneming. Het is niet doenlijk hiervoor algemeen geldende regels te geven. Veel hangt hier af van de concrete machts- en invloedsstructuur en de stijl van management.

De invloed van de top zal doorgaans groot zijn: hun ambitie, leeftijd, culturele achtergrond, gezondheid, image- en statuswensen, risicovoorkeur (pensioendatum!) en verantwoordelijkheidsgevoel. Daarnaast spelen de historie, de cultuur en de mentaliteit van de onderneming een grote rol. De wenselijkheid hierover informatie te verzamelen werd in de vorige paragraaf reeds benadrukt.

Tenslotte is een gedegen analyse van alle groeperingen „belanghebbenden” (stakeholders - zie ook figuur 1) gewenst, teneinde alle eisen en claims te inventariseren, en ten aanzien van elk van hen een principieel standpunt te formuleren en dit vervolgens zo nodig op te nemen in het pakket doelstellingen en randvoorwaarden. Op deze wijze verkrijgt men een formulering die telkens is aangepast aan de ontwikkelingen en periodiek kan worden getoetst aan het ondernemingsperspectief.

## **6 Conclusie uit fase I**

Bij deze eerste fase van de strategiebepaling ligt de nadruk op het in beeld brengen, de inventarisatie.

Met betrekking tot het pakket doelstellingen en randvoorwaarden kan een discussie over de juistheid dan wel adequaatheid daarvan in deze fase beter nog achterwege blijven. Doelstellingen en randvoorwaarden staan niet op zichzelf. Zij vormen een onverbreekelijk onderdeel van de strategie. Zij staan in feite tijdens het gehele strategieformuleringsproces herhaaldelijk ter discussie bijv. bij de evaluatie van stakeholderseisen en van externe ontwikkelingen. Zij krijgen tijdens het strategieformuleringsproces echter pas hun belangrijkste functie als men ze kan toetsen aan het perspectief van de onderneming, c.q. de „raming resultaten voortzetting huidige strategie”, dus in een latere fase van het onderzoek (zie par. 16). Op dat moment verliest het pakket namelijk zijn vrijblijvendheid, doordat het management geconfronteerd wordt met de realiseerbaarheid van de doelstellingen en de gemotiveerdheid van zijn ambities.

De gedetailleerdheid van de inventarisatie, beschreven in de twee vorige paragrafen, zal afhangen van de ontwikkelingsfase waarin zich de strategieformulering in de betreffende onderneming bevindt. Zeker in het begin heeft deze inventarisatie nog niet zo diepgaand te zijn. In latere fasen kan men dit geleidelijk uitbouwen.

Deze inventarisatiefase moet leiden tot de volgende conclusies:

- urgenties en prioriteiten van het verdere onderzoek

- tempo en nauwkeurigheden van het verdere onderzoek
- methode en opzet van het verdere onderzoek

Het kan namelijk zeer wel zijn dat al uit de inventarisatie de aard en de omvang van de problematiek duidelijk blijkt. In dat geval kan men direkt in de volgende fase van het proces bepaalde beperkingen aanbrengen in het onderzoek.

Het kan bijv. blijken dat de urgentie van een voortzetting van het onderzoek groot is op grond van snel teruglopende resultaten of grote(re) kwetsbaarheden (levering van grondstoffen of energie, nieuwe technologieën) dan wel andere markante ontwikkelingen (politieke standpunten, faillissement concurrent, valutaontwikkelingen). Op grond van deze overwegingen kan het zeer wel toelaatbaar zijn voorlopig alle aandacht te concentreren op één of meer bepaalde onderdelen van de onderneming bijv. een werkmaatschappij, divisie, produkt- of afnemersgroep dan wel regio.

Zijn er meerdere urgenties dan kan het nodig zijn daarbinnen nog weer prioriteiten te bepalen, zeker als de beschikbare mankracht en/of budgetten beperkt zijn.

Urgenties en prioriteiten geven tevens indicaties voor het gewenste tempo - wanneer is de tijdslimiet waarop een oordeel gereed moet zijn? - en roept de vraag op naar de noodzakelijk resp. acceptabel geachte nauwkeurigheid van de resultaten. Snelheid leidt bij beperkte middelen vrijwel zeker tot geringere nauwkeurigheid. De vraag is dan ook steeds: welke marge is hier nog toelaatbaar? Dit laatste kan dan weer van belang zijn voor de te kiezen onderzoeks- en analysemethoden in de volgende fase van het onderzoek bijv. wel of geen marktanalyse, resp. simulatie van resultaten of een uitsluitend kwalitatieve beschrijving van de relevante aspecten.

De beslissing over de aanpak en de opzet van het verdere onderzoek in deze fase van het strategieformuleringsproces is van het grootste belang voor het resultaat en voor de interpretatie die daaraan gegeven wordt. Men mag immers de beperkingen die bij het begin zijn gemaakt bij de interpretatie niet vergeten.

In de twee volgende artikelen zal worden ingegaan op de uitwerking van het strategieformuleringsproces op de wijze zoals aangegeven in de figuren 2 en 3 en de daarbij toegevoegde explicatie.

### *Voetnoten bij Artikel I*

- Russell L. Ackoff: A concept of corporate planning. Wiley-Interscience, 1970
- H. Igor Ansoff: Corporate Strategy. Mc Graw Hill, 1965
- H. Igor Ansoff: Toward a strategic theory of the firm. In: Business strategy edited by H. Igor Ansoff, Penguin Books 1969
- John Argenti: Systematic corporate planning. Nelson & Sons, 1974
- Edward H. Bowman: Epistimology, Corporate strategy and Academe. Sloan Management review, 1974 nr. 2 pag. 35-50
- Douglas Mc Connell: Strategic planning: one workable approach. in: Long range planning, Dec. 1971 pag. 2 e.v.
- Aad van Cortenberghe en Jeroen Terlingen: Enka-dossier, handboek voor bezetters. Bruna, 1972
- C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews en Joseph L. Bower: Business policy. Irwin, 1973
- P. Croon en W. A. C. Whitlau: Organisatiestrategie. Kwartaalbericht Amrobank, januari 1973 pag. 5 e.v.
- Pierre Davous en James Deas: Design of a consulting intervention for strategic management. Société Eurequip, 1973
- William D. Guth & Renato Tagiuri: Personal values and corporate strategy. Harv. Bus. Review, sept/ okt. 1965 pag. 123-132
- H. van der Haas: Ondernemingsproblemen, diagnose en therapie. Stenfert Kroese 1968
- D. R. Horner: On corporate planning. Shell International Petroleum Co., Ltd., London, U.K. 1973
- D. E. Hussey: Introducing corporate planning. Pergamon Press 1971
- William H. Newman: Selecting company strategy. In: Journal of business policy 1971/72 nr. 2 pag. 60 e.v.
- Eric Rhenman: Organisation theory for Long-Range Planning. John Wiley & Sons 1973
- K. A. Ringbakk: The corporate planning life cycle - an international point of view. In: Long range planning Sept. 1972 pag. 10 e.v.
- Why planning fails, European Business. Spring '71 pag. 15 e.v.
- I. Th. M. Snellen: Benaderingen in strategieformulering. Samsom 1975
- George A. Steiner and Hans Schollhammer: Pitfalls in Multi-National long-range planning. Long range planning, April '75, pag. 2 e.v.
- T.E.D.: Voetangels en klemmen voor ondernemingsplanning. T.E.D. Sept. '71, pag. 332 e.v.
- Bernard Taylor: Strategic planning for resources. Henley 1973 (niet in de handel)
- R. van der Torn: De strategische planning, de Accountant, maart 1973 pag. 308
- Hugo E. R. Uytterhoeven, Robert W. Ackerman, John W. Rosenblum: Strategy and Organization. Irwin 1973.